



Personalmanagement und Nachhaltigkeit

Episode 2: Gestaltungsempfehlung

Prof. Dr. Ina Ehnert
Louvain School of Management, Belgium

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre

DBU 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt





Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Forschung

Episode 2:
Gestaltungsempfehlung

Episode 3:
Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie können verschiedene Rollen für ein NHPM unterscheiden.

Lernziel 2:

Sie können Ansatzpunkte für die Gestaltung und Implementierung eines NHPM aufzeigen und begründen.

Lernziel 3:

Sie können darstellen, welche Kompetenzen für die Implementierung eines NHPM wichtig sind.



Gliederung

- Bestimmung des Nachhaltigkeitsverständnisses sowie des praktischen Problemfokus
- Ansatzpunkte: Bestimmung der Rolle eines Nachhaltigen Personalmanagement (NHPM)
- Praxisorientiertes Modell eines NHPM
- Rolle bei der Implementierung und Beeinflussung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen
- Rolle bei der Entwicklung NHPM-Systeme
- Fazit und Ausblick



Bestimmung des Nachhaltigkeitsverständnisses sowie des praktischen Problemfokus (I)

- Welches Unternehmen? Welcher Kontext? (Eigentümerstruktur, Größe, Ressourcen, Personalstruktur etc.)
- Nachhaltigkeitsverständnis? (Definition von Nachhaltigkeit, Motive für Nachhaltigkeit)
- Nachhaltigkeitsbezug? (Mitarbeiter, PMSystem, Unternehmen)
- Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens? (keine, nur ökonomische Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Nachhaltigkeit o.a.)
- Werte des Unternehmens? (Unternehmenskultur, -politik, -vision)



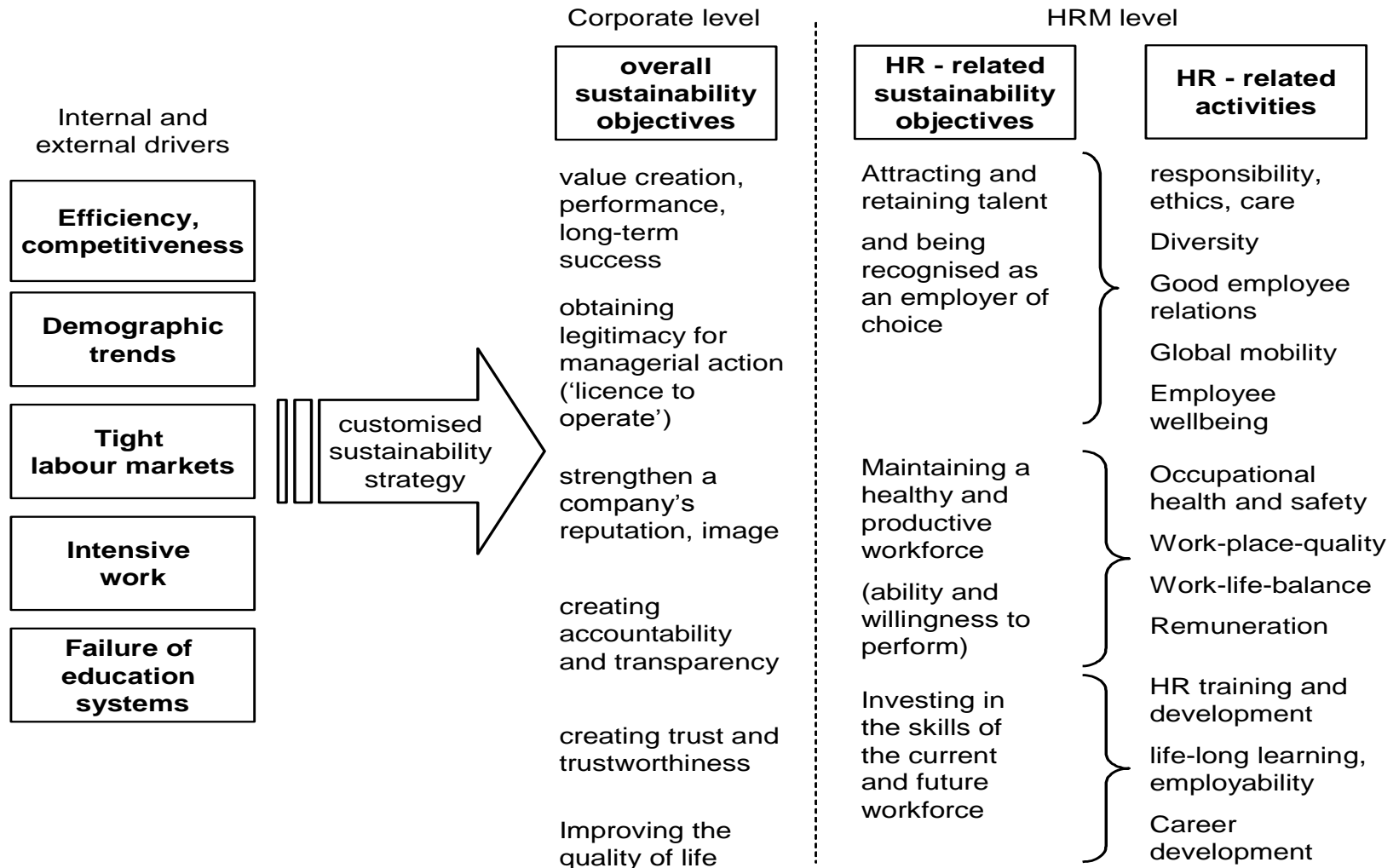
Bestimmung des Nachhaltigkeitsverständnisses sowie des praktischen Problemfokus (II)

Problemfokus? (Legitimitätsproblem, Effizienzproblem, Substanzerhaltungsproblem)

- Kein ‚one size fits all‘, sondern Kontext- und Problemlösungsorientierung.
- Gemeinsamer Kern:
Neuer, substanzerhaltungsorientierter Umgang mit (Personal)Ressourcen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und Personalmanagement.
- Identifikation Spannungsfeldern, die bewältigt werden müssen.



Praxisorientiertes Modell eines NHPM



Quelle: Ehnert, 2009: 228.



Ansatzpunkte: Bestimmung der Rolle des NHPM

Rolle der Unterstützung des (Top-) Managements bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen

Rolle der Entwicklung Nachhaltiger Arbeits- und Personalmanagementsysteme zur Unterstützung der Regeneration, Erneuerung und Entwicklung von sozialen und personellen Ressourcen

Rolle der Erhaltung sozialer Legitimität von Personalpraktiken und -strategien



Rolle der Implementierung und Beeinflussung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen (I)

- 1) Abstimmung zwischen Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und nachhaltiger Personalstrategie
- 2) Erlernung von Nachhaltigkeitskompetenzen
- 3) Erfolgskritische Faktoren



Rolle der Implementierung und Beeinflussung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen (II)

1) Abstimmung zwischen Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und nachhaltiger Personalstrategie

- Bisher bedeutet dies fast immer: Personalstrategie folgt Unternehmensstrategie.
- Unterordnung ökologischer, sozialer, personalrelevanter Belange unter die ‚profit comes first‘-Maxime.
- ABER Initiative kann auch vom Personalmanagement ausgehen (structure leads strategy)!
- Nicht Profitorientierung, sondern Sicherung des dauerhaften Zugangs zu (Personal-)Ressourcen wird zur Überlebensstrategie.
- Z.B.: Aufzeigen von Bedarfen Personalressourcen zu erhalten, entwickeln, regenerieren, fördern, erneuern (Qualifikation, Engagement, Gesundheit etc.), Bedarf der Entwicklung NHPM-Systeme.
- Z.B. Aufzeigen von Spannungsfeldern und Umgang.



Rolle der Implementierung und Beeinflussung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen (III)

2) Erlernung von Nachhaltigkeitskompetenzen (Bsp.):

- Wissen über die international verfügbaren Standards Nachhaltige Entwicklung und deren Kritik (z.B. GRI).
- Wissen über ökologische Zusammenhänge und deren Auswirkungen auf die Verfügbarkeit der natürlichen Ressourcenbasis des Unternehmens und auf das Personalmanagement (vgl. z.B. Green HRM Literatur).
- Wissen über soziale Auswirkungen von PM-Praktiken und -prozessen auf Personal und soziale Unternehmensumwelten.
- Erlernen systemischen, komplexitätsorientierten Denkens in Wirkungen und Rückwirkungen.
- Erlernen des Eingehens von (Ressourcen-)Partnerschaften mit NGOs.

3) Erfolgskritische Faktoren:

- Unterstützung des Top-Managements
- Unterstützung der Belegschaft, Betriebsrat



Rolle der Entwicklung NHPM-Systeme (I)

Implementierung von Nachhaltigkeit in

- 1) der Personalphilosophie*,
- 2) Personalpolitik und -strategie,
- 3) Personalpraktiken und -prozessen,
- 4) Personalführung, sowie in der
- 5) Unternehmenskultur

*Definition „Personalphilosophie“: Die in einem Unternehmen herrschenden personalbezogenen Werte und Überzeugungen, die dem täglichen Umgang mit Personal in Unternehmen unterliegen.



Rolle der Entwicklung NHPM-Systeme (II)

1) Implementierung von Nachhaltigkeit in der Personalphilosophie

- Überprüfung der bestehenden Personalphilosophie (von Top-Management, Linienvorgesetzten, Personalmanagement).
- Entwicklung des Verständnisses von Personal als wertvolle Ressource von Unternehmen und als Subjekte mit zu berücksichtigenden ‚Eigengesetzlichkeiten‘ und ‚Eigenwertigkeiten‘.
- Identifizierung dieser ‚Eigengesetzlichkeiten‘ und ‚Eigenwertigkeiten‘.
- Identifizierung von möglichen Spannungsfeldern (z.B. funktional-instrumentalistische Überlegungen des Unternehmens und ethisch-moralische Überlegungen zum Eigenwert von Personal).
- Vorleben nachhaltiger Personalphilosophie durch das Top-Management!



Rolle der Entwicklung NHPM-Systeme (III)

2) Implementierung von Nachhaltigkeit in der Personalpolitik und -strategie (Bsp.):

- Kontrolle der kurz- und langfristigen ‚Nebenwirkungen‘ unternehmerischen Handelns (z.B. Personalpraktiken und -strategien) auf Personal und soziales Umfeld des Unternehmens - Beispiel: dauerhaft hohe Arbeitsbelastungen, die zu Stress und möglichem Burnout führen.
- Zukunftsvorsorge durch Investition in die Regeneration von Personal (z.B. Gesundheitsförderung, Ermöglichung einer Work-Life-Balance), Investition in Mitarbeiterbindung (z.B. Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität) und Investition in gezielte Weiterbildung von Personal (z.B. Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit).
- Kooperation und Partnerschaften mit relevanten Unternehmensumwelten (z.B. Bildungseinrichtungen, andere Unternehmen, NGOs).
- Erhaltung sozialer Legitimität von Personalpraktiken und -strategien.



Rolle der Entwicklung NHPM-Systeme (IV)

3) Implementierung von Nachhaltigkeit in den Personalpraktiken und -prozessen

- Überprüfung aller Personalpraktiken und -prozesse im Hinblick auf ihren substanzerhaltungsorientierten Aspekt und auf ihre Nachhaltigkeit.
- Fragestellung (Bsp.): Was sind die kurz- und langfristigen Wirkungen dieser Maßnahmen auf die Bereitschaft und Fähigkeit von Personal langfristig für das Unternehmen tätig zu sein?
- Beispiel: Personalrekrutierung (wie kann das Unternehmen bereits früher ansetzen die zukünftig benötigte Ressource zu entwickeln?).

4) Implementierung von Nachhaltigkeit in der Personalführung und 5) in der Unternehmenskultur



Fazit und Ausblick

Immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das eigene Überleben sowie das Überleben der Menschheit:

- Bisher hat das PM seine wichtige Rolle in diesem Prozess noch nicht umfassend erkannt und angenommen.
- Erste Ansatzpunkte zur Implementierung wurden vorgestellt.

Herausforderungen für die Personalpraxis

- Erlernung von Nachhaltigkeitskompetenzen und systemischem, holistischem Denken.
- Identifizierung und Überwindung von Implementierungsbarrieren der Nachhaltigkeitsidee.
- Mut und Ausdauer bei der Initiierung Nachhaltiger Unternehmen und PM-Systeme.
- Erlernung des Umgangs mit Spannungsfeldern.



Aufgaben für das Selbststudium

1. Betrachten Sie Ihr Leben (als Student, Familienmitglied, Vereinsmitglied etc.) vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsidee. Welches sind für Sie wichtige materielle und immaterielle Ressourcen? Wie können Sie zum Erhalt, zur Förderung und Entwicklung dieser Ressourcen beitragen?
2. Informieren Sie sich auf der Website des www.wbcSD.org über ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit. Welches Nachhaltigkeitsverständnis verfolgt dieser Verband? Welche Konsequenzen lassen sich hieraus für das PM ziehen?
3. Informieren Sie sich auf den Webseiten von 3-4 Mitgliedsunternehmen des WBCSD über Personalmanagement und Nachhaltigkeit. Welche der Maßnahmen halten Sie aus substanzerhaltungsorientierter Sicht für geeignet und warum?



Literatur und weiterführende Quellen

- Ehnert, I. (2012). Nachhaltiges Personalmanagement: Konzeptionalisierung und Implementierungsansätze, In: Kozica, A. & S. Kaiser: Ethik im Personalmanagement: Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen, DNWE (Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik), pp. 131-157.
- Ehnert, Ina (2010): Nachhaltigkeit im HR-Management: Spannungen aushalten, Widersprüche bewältigen, in: Personalführung 42 (5), S. 26–36.
- Ehnert, Ina (2009): Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science series. Heidelberg: Physica/Springer-Verlag.
- Hoeppe, Jens C. und Lau, Viktor (2011a): Nachhaltig arbeiten, in: PERSONAL, 05/11, S. 30-32.
- Hoeppe, Jens C. und Lau, Viktor (2011a): Führung bei nachhaltigem Personalmanagement, in: PERSONALFÜHRUNG, 06/2011, S. 38-45.
- Scholz, Christian/Müller, Stefanie (2010): Komeptenz4HR: Nachhaltigkeit in der Personalarbeit in Österreich, Institut für Managementkompetenz (Hrsg.), Saarbrücken 2010.
- Wells, Sam (2011a): Setting people up for success: Sustainable performance management, in: Clarke, Marilyn (Hrsg.), Readings in HRM and Sustainability, Tilde University Press, S. 51-63.
- Wells, Sam (2011b): HRM for sustainability: Creating a new paradigm, in: Clarke, Marilyn (Hrsg.), Readings in HRM and Sustainability, Tilde University Press, S. 133-146.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.